Categoría:

2.7 “Gobierno corporativo y compliance”

Capítulo:

General

Título del Programa:

Construyendo Compliance
Un programa de integridad para terceros

Nombre de la compañía:

Profertil

Departamento, área y asesores externos que desarrollaron el plan:

Asuntos Corporativos

Persona/s responsable/s del plan de comunicación:

Ariel Blazquez, Juan Pablo Furlong y Gisela Abad

Construyendo Compliance es un programa estratégico de Profertil que comenzó en 2022 con el objetivo de extender la cultura de la integridad, la transparencia y los valores éticos a lo largo de toda su cadena de valor. Desafiando el enfoque tradicional, burocrático y documental, la iniciativa se diseñó como un ecosistema colaborativo de comunicación. A través de herramientas compartidas, capacitaciones presenciales y un esquema de asesoramiento personalizado, Profertil impulsó a decenas de proveedores a implementar sus propios programas de integridad, logrando que temas como la ética y el compliance dejen de ser una mera exigencia corporativa y se conviertan en una ventaja competitiva real para las empresas aliadas.

1. Introducción

Profertil es una compañía que produce y comercializa nutrientes para el agro. **Su principal producto es la urea granulada**, un fertilizante que aporta el nitrógeno que los cultivos necesitan para su crecimiento. Su planta de producción se encuentra ubicada en Ingeniero White, localidad perteneciente al partido de Bahía Blanca, en uno de los parques industriales más importantes del país.

Desde sus orígenes, en el año 2001, contribuye al desarrollo sostenible del sector agropecuario teniendo como guías la ética, el respeto por las personas, el compromiso con el medioambiente y el profesionalismo.

Con la sanción de la Ley 27401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, los programas de integridad cobraron un rol formal y mandatorio en Argentina. Sin embargo, para la red de contratistas y proveedores de Profertil, el desarrollo de estructuras de compliance solía verse como un proceso complejo y distante, inaccesible por falta de presupuesto o limitado a responder a temáticas vinculadas con auditorías o licitaciones. Históricamente, la relación con los proveedores en estas materias se gestionaba a través de Certronic, plataforma de control documental diseñada originalmente para autorizar el ingreso físico a planta.

El gran desafío institucional consistió en promover y extender la cultura de integridad de Profertil hacia sus terceros, promoviendo la adopción genuina de estos valores a lo largo de toda la cadena productiva. En este contexto, la oportunidad radicó en resignificar el uso tradicional de la plataforma Certronic y convertirla en una herramienta estratégica de comunicación, sinergia y cocreación, que se integrara a los demás recursos de Profertil para potenciar este proceso.

2. Propuesta de campaña

Objetivos

General

Consolidar y elevar los estándares éticos de la cadena de valor de Profertil, impulsando de forma voluntaria la asimilación y el diseño de programas de integridad dentro de las empresas contratistas.

Específicos

- Relevar el grado real de madurez en temas de ética y compliance de las empresas vinculadas de forma anual.
- Brindar formación práctica y herramientas tangibles a las empresas clave vinculadas con Profertil, con especial foco en los proveedores identificados como críticos[1].
- Abrir canales de consulta personalizada para acompañar a proveedores con interés en temas de ética y compliance en la formalización de sus programas de integridad, incluyendo matrices de riesgo y la implementación del rol de Compliance Officer.
- Incorporar gradualmente los indicadores de compliance como un criterio de evaluación y un factor de puntuación formal dentro de las licitaciones comerciales estratégicas de Profertil.

Públicos

El público destinatario de este programa está compuesto por las más de 100 empresas proveedoras y contratistas que tienen vínculo recurrente con Profertil. Dentro de este universo, se identificó un segmento estratégico de **40 contratistas críticos**, en quienes el programa pone especial atención a través de un acompañamiento mucho más personalizado.

[1] Segmento de proveedores seleccionados bajo criterios de nivel de facturación, volumen de ingresos de personal a la planta y nivel de criticidad de los servicios prestados.

En segunda instancia, el plan contempla como público al área de Compras y Contrataciones y la Dirección de Profertil.

3. Desarrollo del plan

Desde sus inicios en 2022, el programa Construyendo Compliance está pensado como un esquema evolutivo de mejora continua. Cada ciclo anual comienza con un diagnóstico para identificar el nivel de madurez de terceros en materia de ética e integridad y, a partir de allí, contempla varias acciones destinadas a acompañar su desarrollo a lo largo del año. Las acciones que se replican en cada edición del programa son las siguientes:

Diagnóstico anual

El hito inicial de cada ciclo se produce entre el 10 y el 31 de diciembre, ventanas temporales en las que se activa la **Encuesta de Evaluación Anual de Programas de Integridad**, a través de la plataforma Certronic. Esta instancia se configura a partir de una matriz objetiva de 50 preguntas clave que evalúa aspectos centrales de un Programa de Integridad, de acuerdo con la Ley 27401 y los lineamientos de la Oficina Anticorrupción. Entre otros aspectos, se evalúa si las empresas cuentan con un Código de Ética formalizado; si su adhesión es obligatoria y vinculante para todos/as sus empleados/as; si fue diseñado considerando los riesgos propios y específicos del rubro; si se realizan capacitaciones obligatorias periódicas; si cuentan con políticas de diversidad e inclusión y con canales adecuados para reportar irregularidades.

Desde su inicio hasta la actualidad, esta instancia de relevamiento no se comunica como una auditoría punitiva, sino como un autodiagnóstico guiado para fijar un punto de partida y medir la evolución interanual.

Talleres cocreativos presenciales

Con el inicio del año y los resultados de la encuesta anual, comienza el período de acompañamiento, asesoramiento y formación para terceros a cargo del equipo de Compliance y Legales. En esta instancia, la comunicación puramente teórica es reemplazada por jornadas de coworking y diálogo abierto tanto en la planta de Bahía Blanca como en las terminales portuarias de San Nicolás y Puerto General San Martín. En estas instancias, que se realizan al menos tres veces al año —una en cada localidad—, se convoca de manera voluntaria a proveedores para participar de una jornada que combina contenidos teóricos con espacios de trabajo colaborativo, en los que se debaten casos reales y dilemas cotidianos propios de la actividad empresarial:

- políticas transparentes sobre obsequios y gastos comerciales;
- prevención de conflictos de interés en las cadenas de suministro;
- uso responsable de los recursos de la empresa;
- confidencialidad;
- salud y seguridad industrial, entre otros.

Si bien esta instancia no es obligatoria, se pone especial foco en la convocatoria de los proveedores identificados como críticos. La invitación general se diseña a través de la plataforma Certronic y se envía en formato video o pieza gráfica por correo electrónico. A su vez, se realizan refuerzos mediante WhatsApp y/o llamados telefónicos.

Kit de herramientas

Además de las instancias presenciales, desde los inicios del programa Profertil cuenta con un “kit de integridad”. Con el pasar de los años, este kit se sigue nutriendo de modelos de referencia, plantillas editables de códigos de conducta, tutoriales de implementación y guías para el establecimiento de canales de denuncia internos, facilitando los primeros pasos operativos de las empresas proveedoras que participan del programa. Esta documentación se encuentra disponible en la plataforma Certronic, facilitando la búsqueda de información y el intercambio entre las partes.

Asesoramiento personalizado 1:1

Los proveedores que participan de los talleres presenciales y manifestan la intención proactiva de avanzar en sus estructuras éticas reciben un acompañamiento de consultoría directa por parte del equipo de Compliance y Legales de Profertil. Este espacio de asesoramiento permite evaluar alternativas adaptadas a la realidad de cada empresa, tales como la implementación de dobles roles (por ejemplo, directores de RRHH o Finanzas que asumen funciones de compliance), la tercerización (outsourcing) del rol de Compliance Officer o la creación de comités de ética integrados por la alta dirección.

El programa completa su ciclo mediante la articulación con el área de Compras. Para ello, se modificaron las bases licitatorias de servicios críticos para otorgar un **puntaje adicional explícito** a las empresas que demuestren contar con programas de integridad consolidado o evidencien un claro proceso de mejora en las encuestas anuales. De este modo, el compliance deja de ser una exigencia formal para convertirse en un atributo valorado en la relación comercial, incentivando a los terceros vinculados con Profertil a adoptar y fortalecer una cultura propia de ética e integridad.

La comunicación

El programa Construyendo Compliance utiliza el correo electrónico y el contacto 1:1 a través de llamados telefónicos y/o WhatsApp como canales de comunicación diaria.

Asimismo, los encuentros presenciales constituyen instancias clave de comunicación. A la par de los contenidos teóricos, la instancia de trabajo colaborativo y la puesta en común de experiencias permite al equipo de Profertil identificar inputs para seguir profundizando.

Las acciones realizadas durante el año también tienen su correlato en redes sociales y canales internos de la compañía. Externamente, la red social más utilizada es

LinkedIn por su afinidad con el público al que apunta; internamente, las publicaciones asociadas al programa se difunden a través de carteleras internas y notas en la revista corporativa anual *Todos Nosotros.*

Finalmente, en diferentes instancias del año, el equipo hace una presentación a la Gerencia y el Directorio dando cuenta de los resultados alcanzados y el grado de mejora de los proveedores que participan del programa.

4. Resultados y evaluación

El **programa Construyendo Compliance logró transformar** la cultura de cumplimiento documental en **indicadores reales de maduración ética y de confianza mutua**.

En este sentido, a lo largo de las sucesivas ediciones anuales, el volumen de respuestas a la encuesta en la plataforma se ha mantenido en niveles de excelencia para convocatorias de carácter voluntario: se registraron **97 empresas participantes desde 2022, alcanzando un pico de 106 en 2023**. Las empresas evaluadas de manera constante **se han mantenido durante los ciclos de 2024 y 2025**.

Las empresas proveedoras que participaron de forma ininterrumpida en las evaluaciones permitieron trazar una línea de evolución objetiva. En los resultados consolidados a 2025, **se registró un incremento del 7,2% en la Calificación Global del Programa de Integridad (PDI) de las empresas de la cadena de valor** en comparación con su línea de base inicial.

También se alcanzó una cobertura y diagnóstico del 100% de las 40 empresas catalogadas como críticas, logrando mitigar los riesgos operativos en las áreas más sensibles de la planta. En relación a este segmento de público, cuya participación es la más intensiva en las acciones del programa, se logró un incremento de 17% en la calificación de los programas en un período de 3 años, superando la meta de incremento del 15% planteada como uno de los objetivos corporativos del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Los talleres presenciales registraron la participación activa de más de 25 contratistas y proveedores clave por edición, generando repercusión positiva en canales digitales corporativos (como LinkedIn y notas web institucionales) que reforzaron la reputación de la cadena de valor asociada.

El logro más significativo desde la perspectiva de la comunicación institucional se consolidó en el 2025. **Tras las capacitaciones y acciones del ciclo anterior, se incrementó de manera notable la cantidad de empresas proveedoras que acudieron voluntaria y proactivamente a los canales de Profertil para solicitar asesoramiento personalizado y feedback para redactar sus propios códigos de conducta y/o abrir sus canales de denuncia**.

En este sentido, **se logró que el compliance dejara de ser percibido como una exigencia burocrática externa para convertirse en una convicción de negocio compartida en red**.

El éxito de Construyendo Compliance radica en haber posicionado a la comunicación estratégica como el motor de una operación sostenible y resiliente al transformar una plataforma de control documental y rígida en un canal de escucha activa, diálogo bidireccional y cocreación. La estrategia comunicacional implementada no solo mitigó riesgos reputacionales y operativos críticos en la planta, sino que fortaleció el tejido de confianza con la cadena de valor, demostrando que los vínculos comerciales más sólidos y rentables para el negocio son aquellos que se cimentan sobre una misma cultura de transparencia. Así, la comunicación en Profertil se consolida como un activo estratégico indispensable: **una herramienta capaz de alinear la visión de los accionistas con la realidad de sus proveedores, asegurando la continuidad del negocio mediante una red de valor éticamente responsable y preparada para el futuro**.